



Der vorliegende Text ist unter:

„Creative Commons Namensnennung-Share Alike 4.0 International Public License“ veröffentlicht.

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Skript



Lektion XII

Service Management

Kontakt:

Vorschläge zur Weiterentwicklung, Ergänzung oder Fehlerhinweise bitte per E-Mail an: oer-feedback@hs-bochum.de

Das Skript ist Teil der vom Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen geförderten *OERContent-Initiative*.

Mehr Lehr- und Lernmaterialien des Teilprojektes „ebwl-oer.nrw“ finden Sie hier:

Veröffentlicht: 2023/04

Autor*Innen / Mitarbeit

- Prof. Dr. Roland Böttcher
- Jonas Schug

Geschätzte

Lesezeit:

16 Minuten

Inhaltsverzeichnis

XII-1	Begriffe und Grundlagen	7
XII-1.1.	Ziele des Service Managements	7
XII-1.2.	Dienstleistungsmerkmale	10
XII-1.3.	Service Paket.....	13
XII-1.4.	Güter- und Service-Dominierte Logik	14
XII-1.5.	Zielkonflikte	14
XII-2.	Service Qualität	17
XII-2.1.	1. Messung der Servicequalität.....	18
XII-2.2.	Serv Qual Gap-Modell.....	18
XII-2.3.	Abweichungen zwischen Erwartungen und Leistungen	19
XII-2.4.	Beschwerdemanagement	20
XII-2.5.	Critical Incident Analyse.....	21

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen.....	6
Abbildung 2: Mitarbeitende nach Wirtschaftssektoren	7
Abbildung 3: Aufteilung von Wirtschaftsgütern	8
Abbildung 4: Abgrenzung Sachgut vs. Dienstleistung.....	12
Abbildung 5: Güter- und Service-Orientierte Logik	14
Abbildung 6: Good-Cheap-Fast.....	15
Abbildung 7: Komplexität von Service Prozessen.....	15
Abbildung 8: Bausteine der Service Qualität	17
Abbildung 9: Das Serv Qual Gap Modell.....	18
Abbildung 10: Das Serv Qual Gap Modell II	19
Abbildung 11: Phasen des Beschwerdemanagements	21
Abbildung 12: Phasen des Critical Incident Analyse	22

Lernziele

Nach dieser Lerneinheit kannst du...

- die Bedeutung von Dienstleistung und Service erklären.
- eine Abgrenzung von Service und Produkt vornehmen.
- die Good-Fast-Cheap-Methode erklären.
- das Service-Gap-Model erklären.
- die Ziele des zentralen Beschwerdemanagements benennen.
- die Methode der "Critical Incidents" anwenden.

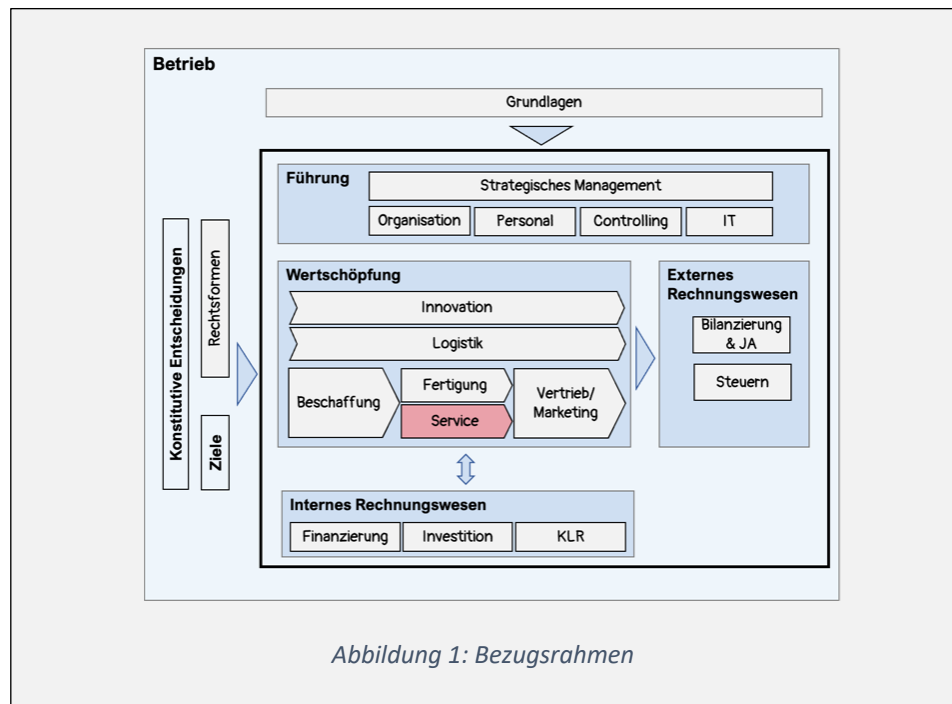
Hinweis für Studierende

Das vorliegende Skript dient als begleitende und zusammenfassende Lektüre ergänzend zu den Videolerneinheiten. Es steht unter der Creative Commons Lizenz. Aus urheberrechtlichen Gründen musste darauf verzichtet werden aus etablierten Lehrbüchern zu zitieren. Entsprechend fehlen Quellenangaben. Der Text erfüllt formal somit **nicht** die Standards guter wissenschaftlicher Praxis und hat **keinen Vorbildcharakter** für alle Arten wissenschaftlicher Arbeiten (also auch nicht für Haus- und Abschlussarbeiten).

Glossar

Dienstleistung	Immaterielles Wirtschaftsgut, das von Kunden in Anspruch genommen werden kann
Erfahrungslernen	Individueller Lernprozess aufgrund praktischer Auseinandersetzungen
Immaterialität	nicht-physisch
Institutionalisierung	Einbettung von Regeln
Mundpropaganda	Mündliche Weiterempfehlung
Net Promotor Score	Kennzahl zu Bemessung der Kundenzufriedenheit.
Nachfragevorhersage	Prognostiziert die zukünftige Kundennachfrage
Nominalgüter	Güter mit einem zugewiesenen Wert (z.B. Bargeld)
Realgüter	Materielle sowie immaterielle Güter die einen Wert besitzen

Bezugsrahmen



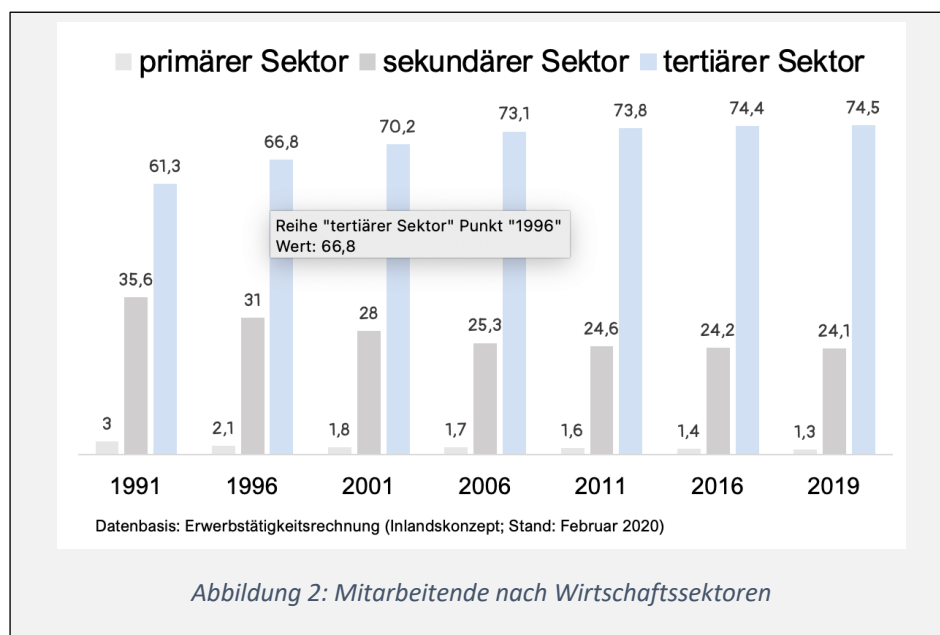
Diese Lektion hat das Service Management als Thema. Ein Blick auf den Bezugsrahmen verschafft einen Überblick, in welchem Bezug das Thema innerhalb der Einführung in die BWL steht.

Service Management ist direkt den Wertschöpfungsprozessen zuzuordnen. Je nach Geschäftsmodell und Unternehmensart ist die Erbringung von Services der zentrale Unternehmensprozess.

XII-1 Begriffe und Grundlagen

XII-1.1. Ziele des Service Managements

Der Anteil der Erwerbstätigen ist ein guter Indikator für die Bedeutung des tertiären oder Dienstleistungssektors einer Volkswirtschaft. Die Entwicklung der Erwerbstätigen nach Wirtschaftssektoren zeigt, dass die Dominanz des Dienstleistungssektors in den letzten Jahrzehnten weiter zugenommen hat. Waren 1991 rund 61% der Erwerbstätigen im tertiären Sektor beschäftigt, so sind es 2019 rund 74%. Das bedeutet, dass rund drei Viertel aller Beschäftigten direkt oder indirekt mit Dienstleistungen zu tun haben. Dienstleistungsmanagement - das Thema dieser Lektion - ist also keineswegs ein Nischenthema und wird wahrscheinlich viele Absolvent*innen der Betriebswirtschaftslehre in ihrem zukünftigen Berufsalltag beschäftigen.



In Zusammenhang mit negativ behafteten Serviceerlebnissen ist Mitte der Neunzigerjahre das Schlagwort „**Servicewüste Deutschland**“ entstanden, welches sich nach wie vor großer Beliebtheit erfreut. Hier ein paar alarmierende Fakten:

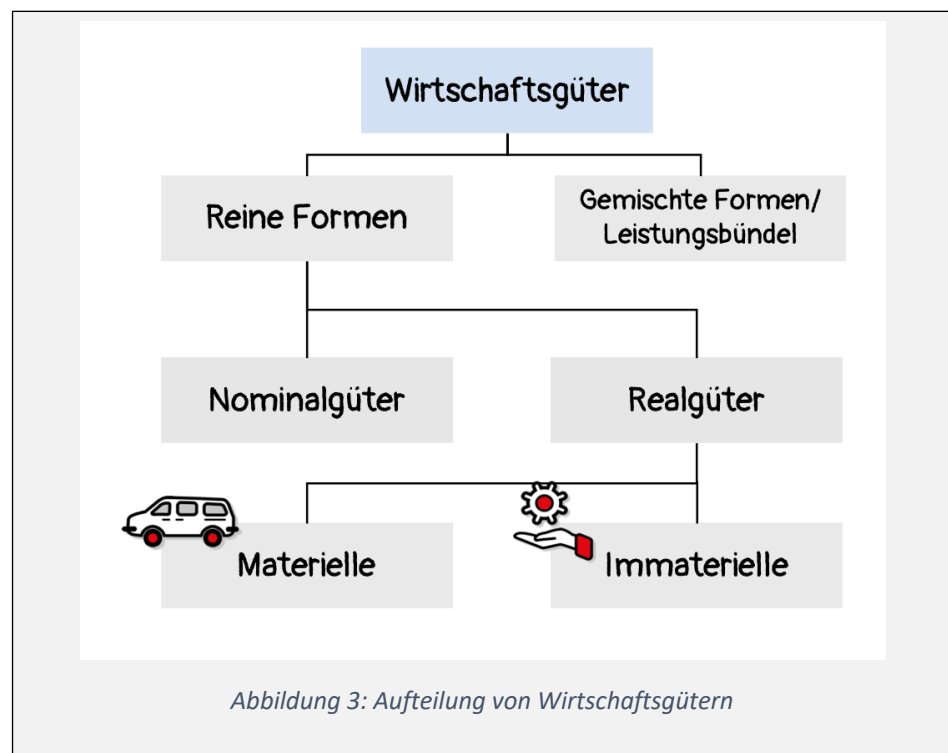
- Dauerhaft unzufriedene Kund*innen geben ihren Frust statistisch gesehen an 9 - 15 Personen direkt oder indirekt weiter.
- Ungenügender Service führt allerdings nur in 3,8% der Fälle zu Beschwerden. Mit anderen Worten, ein Unternehmen, das erst reagiert, wenn sich viele Kund*innen beschweren, hat bereits einen substanziellen Anteil der Kundschaft verloren – ohne ihrer Unzufriedenheit Kund zu tun!

Bedeutung des
Service
Managements

- Wenn auf die Beschwerde richtig reagiert wird, können jedoch 50 - 70% der Kundinnen und Kunden auch trotz vorheriger Unzufriedenheit als Stammkund*innen zurückgewonnen werden.

All dies zeigt: Guter Service ist keine Selbstverständlichkeit, die sich nebenbei einstellt. Hohe Kundenzufriedenheit bei Dienstleistungen erfordert ein strukturiertes Vorgehen.

Dienstleistungen können in reine Dienstleistungen und Mischformen bzw. Leistungsbündel unterschieden werden. (Auf letztere wird hier nicht weiter eingegangen). Die reinen Wirtschaftsgüter unterteilen sich wiederum in nominale und reale Güter. Bei den Realgütern gibt es zwei Ausprägungen: materielle Güter (z.B. Autos oder Fernseher) und immaterielle Güter (z.B. Taxifahrten oder Rechtsberatung). Die Bereitstellung immaterieller Güter steht im Mittelpunkt dieser Lektion.



Die im Vergleich junge betriebswirtschaftliche Disziplin des Service Managements fokussiert darauf, Dienstleistungsprozesse in Bezug auf Qualität, Kosten, Zeit und Informationen so zu konzipieren, zu gestalten und zu steuern, dass die Kunden*innen zufrieden sind. Nicht als Ergebnis täglicher, immer wieder besonderer Anstrengungen aller Beteiligten, sondern als Ergebnis eines systematischen Prozesses, der sich ohne weiteres und ohne besondere Anforderungen wiederholen lässt. Eine gängige Faustregel des Service Managements lautet: Je schlechter die Prozesse, desto besser müssen die Mitarbeitenden sein, um die Defizite zu kompensieren. Im Rahmen eines professionellen Servicemanagements gilt es allerdings genau diese Situation zu überwinden. Kundenzufriedenheit soll das Resultat stabiler, kontrollierbarer und qualitätsgesicherter Leistungserbringungsprozesse sein. Bei VW oder

Mercedes hängt es nicht von der Tagesform der Mitarbeiter*innen ab, ob die Autos auch fahren, die aus der Fabrik geliefert werden.

XII-1.2. Dienstleistungsmerkmale

Dienstleistungen zeichnen sich durch eine Reihe von konstitutiven Merkmalen aus. In Abgrenzung zu Sachgütern kann festgehalten werden, dass Dienstleistungen ...

- ...nicht materieller Art, also immateriell sind,
- ...Produktion und Konsum/Übertragung untrennbar miteinander verbinden,
- ...vergänglich sind (Sie lassen sich weder lagern noch transportieren),
- ...einzigartig sind (jedes Serviceereignis ist ein Unikat),
- ...in der Regel Mitwirkung erfordern.

Die folgenden Ausführungen sind der detaillierten Beschreibung und Erläuterung der einzelnen Merkmale gewidmet. Dabei ist zu beachten, dass die Heterogenität des Dienstleistungssektors die Einigung auf eine einheitliche Definition des Begriffs bisher verhindert hat. Die Abgrenzung der folgenden Merkmale referenziert auf die Unterschiede zu Produkt bzw. Sachgütern. Mit der zunehmenden Digitalisierung verschwimmen die Grenzen allerdings zunehmend, viele Angebote stellen sich heute als Mischform zwischen Produkten und begleitenden Dienstleistungen dar.

Immaterialität

Die „Immaterialität“ von Dienstleistungen deutet darauf, dass die Ergebnisse von Serviceleistungen in Abgrenzung zu Produkten nicht materieller Art, also substanzlos, physisch nicht greifbar und nicht körperlich sind (Intangibilität). Für Kund*innen resultiert die Besonderheit, dass sich die Qualitätseigenschaften von Dienstleistung anders als bei Produkten nicht vor dem Kauf prüfen oder in Augenschein nehmen lassen. Die Konsumierenden tragen ein erhöhtes Kaufrisiko, da sich die Qualität nur im Nachhinein ergibt. Es lässt sich ex-ante nicht erkennen, ob beispielsweise eine juristische Beratung hilfreich sein wird oder wie attraktiv der Haarschnitt ausfällt. Auf der Seite der Leistungserbringung ergibt sich eine ähnliche Problematik. Wie lässt sich Servicequalität gezielt produzieren und wiederholbar sicherstellen, wenn Servicefehler immer nur im Nachgang deutlich werden? Schlüsselfaktoren sind qualifizierte Mitarbeiter*innen und/oder definierte Serviceprozesse.

Uno-Actu-Prinzip

Das neben der Immaterialität am häufigsten zitierte Merkmal von Dienstleistungen, ist die Gleichzeitigkeit von Produktion, Erbringung und Inanspruchnahme von Dienstleistungen. Dieser Umstand ist auch als uno-actu-Prinzip bekannt. Produktion und Konsum fallen zwangsläufig zusammen, sie erfolgen zeitlich synchron und am selben Standort. Für eine medizinische Diagnose müssen Dienstleistungserbringer und Dienstleistungsempfänger zusammentreffen. Eine Hotelübernachtung kann nur in Anspruch genommen werden, wenn das Hotel freie Übernachtungskapazitäten hat und der Gast diese nutzt. Beides muss zeitlich und räumlich übereinstimmen. Die zunehmende Digitalisierung führt allerdings zu einer teilweisen Aufweichung des Prinzips, zumindest was die räumliche Synchronität angeht.

Vergänglichkeit

Aus der Immaterialität und dem uno- actu-Prinzip, leiten sich weitere Merkmale ab. Da ist zunächst die Vergänglichkeit. Dienstleistungen können nicht gespeichert, gelagert oder transportiert werden. Produktionskapazitäten müssen also immer zum Zeitpunkt und am Ort des Konsums bereitstehen und werden nur ausgelastet, wenn der Konsum tatsächlich stattfindet. Hairstylisten können nicht vormittags schon ein paar Haarschnitte vorarbeiten, um sie am

Nachmittag bereitzuhalten. Unausgelastete Servicekapazitäten sind aufgrund der „Nicht-Lagerfähigkeit“ gleichbedeutend mit Schwund.

Wenn also ein Restaurant keine Gäste hat, ist die Arbeitszeit des Bedienpersonals verloren, da diese ja nicht für einen Zeitpunkt vorarbeiten können, an dem mehr Gäste da sind.

Die Nachfragevorhersage ist also ein entscheidender Erfolgsfaktor, ebenso wie Maßnahmen zur Qualitätssicherung, da sich rückwirkend auf Grund der Vergänglichkeit von Serviceleistungen diese nicht nachbessern lassen. Um in dem Restaurant-Beispiel zu bleiben: War die Kellnerin oder der Kellner einmal unfreundlich zu einem Gast, so lässt sich dies nicht rückwirkend ungeschehen machen.

Nachfrage-
vorhersage

Da Dienstleistungen immer nur „in dem besonderen Moment“ erbracht werden, ist jedes Serviceereignis damit zwangsläufig immer ein Unikat. Daher hängt die Servicequalität immer auch von dynamischen Umweltfaktoren ab, also dem Kontext, in dem die Serviceerbringung gerade stattfindet, also bspw. dem individuellen Verhalten von Mitarbeitenden, der Atmosphäre (also Faktoren wie Licht, Temperatur, Wetter, usw.), der Tageszeit, usw. Die Auswirkungen dieser Faktoren nimmt jeder und jede anders wahr, und sie unterliegen zudem typischerweise erheblichen Schwankungen. Die individuelle Akzeptanz von Wartezeiten variiert in der Regel. Ist jemand im Stress, dann ist bereits eine kurze Wartezeit eine Zumutung. Entspannt, gechillt und in ausgelassener Stimmung, ist die Toleranz für das Warten viel höher. Gleiches ist zu beobachten, wenn das Serviceereignis von hoher persönlicher Bedeutung ist. Im Ergebnis ist die Wahrnehmung von Servicequalität also hochgradig subjektiv und auch noch situativ.

Dienstleistungen als
Unikat

Zudem sind die Kriterien, nach denen die Service Qualität beurteilt wird, nicht nur subjektiv, sondern häufig auch unangebracht. Beispielsweise gibt es viele Patient*innen, die ihre Zufriedenheit mit Ärzt*innen an der Freundlichkeit oder an der Wartezeit fest machen. Diese Faktoren stehen mit der relevanten Serviceleistung, also der fachlich-medizinischen Diagnose und Therapieempfehlung, überhaupt nicht in Zusammenhang. Immer wenn die primäre Serviceleistung auf einer speziellen Expertise beruht, oder spezielle Fachkenntnisse erfordert, sind die Serviceempfänger*innen in der Regel gar nicht in der Lage, die Qualität der Leistung adäquat zu beurteilen. Service Empfänger*innen stützen ihre Leistungsbewertung dann häufig auf begleitende Faktoren wie Erscheinungsbild, Freundlichkeit oder Termintreue/geringe Wartezeit.

Subjektivität

In vielen Fällen hat das Verhalten der Kund*innen selbst auch einen Einfluss auf die Service Qualität. Viele Dienstleistungen erfordern die konkrete Mitwirkung der Kunden*innen. Dies bezieht sich z.B. auf Anwesenheit der Kundinnen und/oder ihrer Verfügungsobjekte. Eine Fluggesellschaft kann ihre Transportdienstleistung nur erbringen, wenn Güter oder die Passagiere an Bord kommen. Häufig geht die erforderliche Mitwirkung weit über die passive Anwesenheit hinaus. Mediziner*innen können nur dann eine zutreffende Diagnose erstellen, wenn die Patient*innen ihre Krankheitssymptome akkurat beschreiben. Jurist*innen können nur dann eine umfassende Abschätzung der rechtlichen Folgen abgeben, wenn sie über alle relevanten Fakten informiert werden. Mit zunehmenden Möglichkeiten zur Automatisierung ist auch zu beobachten, dass Anbieter von standardisierbaren Dienstleistungselementen die Kundenintegration vermehrt durch Selfservicekomponenten realisieren.

Kund*innen-
integration

Sachgut Merkmale		Service Merkmale
• Produkt ist gegenständlich. • Produkt kann vor dem Kauf vorgeführt werden. • Produktionsquantität und -qualität sind messbar • Produktion ist ohne Beteiligung der Empfängerin/des Empfängers möglich. • Produktion und Übertragung der Leistung können auseinander fallen. • Produkt ist lagerfähig und transportierbar. • Produkt hat seine Form im Produktionsprozess erhalten. • Eigentums-/Besitzwechsel nach dem Kauf.	↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔	• Dienstleistung ist immateriell. • Leistung ist vor dem Kauf weder zeig- noch prüfbar. • Leistungsquantität und – Qualität sind schwer fassbar. • Empfänger*In ist an der Leistungserstellung beteiligt. • Produktion und Übertragung der Leistung fallen zeitlich und zum Teil räumlich zusammen. • Leistung ist nicht lagerfähig oder transportierbar und vergänglich. • Leistung erhält erst in der Service Situation ihre Form. • Kein Eigentumswechsel.

In Anlehnung an: Haller, S. (2012): Dienstleistungsmanagement, 5. Auflage, S. 9

Abbildung 4: Abgrenzung Sachgut vs. Dienstleistung

Sachgut Merkmale		Service Merkmale
• Produkt ist gegenständlich. • Produkt kann vor dem Kauf vorgeführt werden. • Produktionsquantität und -qualität sind messbar • Produktion ist ohne Beteiligung der Empfängerin/des Empfängers möglich. • Produktion und Übertragung der Leistung können auseinander fallen. • Produkt ist lagerfähig und transportierbar. • Produkt hat seine Form im Produktionsprozess erhalten.	↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔	• Dienstleistung ist immateriell. • Leistung ist vor dem Kauf weder zeig- noch prüfbar. • Leistungsquantität und – Qualität sind schwer fassbar. • Empfänger*In ist an der Leistungserstellung beteiligt. • Produktion und Übertragung der Leistung fallen zeitlich und zum Teil räumlich zusammen. • Leistung ist nicht lagerfähig oder transportierbar und vergänglich. • Leistung erhält erst in der Service Situation ihre Form.

fasst die Unterschiede zwischen Sachgüter an und Serviceleistung noch einmal übersichtlich zusammen. Aufgrund dieser Unterschiede ergeben sich für Dienstleistungsbetriebe im Gegensatz zu Fertigungsbetrieben besondere Herausforderungen. Der strategische Anspruch Kundenzufriedenheit bei Dienstleistungen systematisch zu gewährleisten, führt auf operativen Ebenen zu einer Reihe von Handlungsschwerpunkten:

- die Verinnerlichung der Kund*innen-Perspektive durch Manager*innen und Mitarbeitende
- die konsequente Berücksichtigung der Kund*innenbedürfnisse,
- die Steuerung von Interaktionsmustern
- Echtzeitmanagement (da die Leistungserbringung im Hier und Jetzt erfolgt)
- sowie die Steuerung kontinuierlicher Serviceverbesserungen.

Service Paket

Zur Erstellung von Dienstleistungen sind in der Regel Unterstützungseinrichtungen notwendig, welche bereitgestellt sein müssen, um Serviceleistungen anbieten zu können. Dazu zählen auch physische Ressourcen. Friseur*innen brauchen beispielsweise Räumlichkeiten, Scheren und Fön und spezielle Sitzgelegenheiten für die Kund*innen, während des Haarschnitts. Auch werden Verbrauchsgüter benötigt, die im Rahmen der Leistungserstellung verbraucht werden, zum Beispiel das Haargel zum Stylen, oder Strom, um den Laden zu beleuchten.

Die Gesamtheit der physischen Rahmenbedingungen und sich daraus ergebenden Faktoren wie Ambiente und Atmosphäre, wird auch als Service Paket bezeichnet.

Das Service Paket hat in seiner summarischen Wirkung einen erheblichen Einfluss auf die Kund*innenzufriedenheit. So könnten Kund*innen davon abgehalten werden die Angebote der Hairstylisten in Anspruch zu nehmen, weil der Stuhl unbequem ist, Parkplätze nur schwer zu finden sind oder die Baustellenfahrzeuge nebenan einen unerträglichen Lärm produzieren. Andere Faktoren werden nur bemerkt, wenn Defizite vorliegen, wie beispielsweise eine ausgefallene Heizung oder extreme Ausprägungen, beispielsweise eine grelle, kalte Beleuchtung.

Auch die Transparenz über servicebegleitende Informationen haben häufig einen großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Viele Kunden verzeihen die Nichteinhaltung von Serviceversprechen, wenn sie rechtzeitig und zuverlässig über die resultierenden Konsequenzen und verfügbaren Alternativen informiert werden. Ein Lieferservice, der ein Paket nicht wie zum Zeitpunkt der Bestellung angekündigt liefern kann, dafür aber zuverlässig einen Folgetermin nennt, wird weit besser bewertet als Konkurrenten, die keinerlei oder nur schwer zugängliche Informationen (schlechterreichbare Hotline mit langer Warteschleife) bereitstellen.

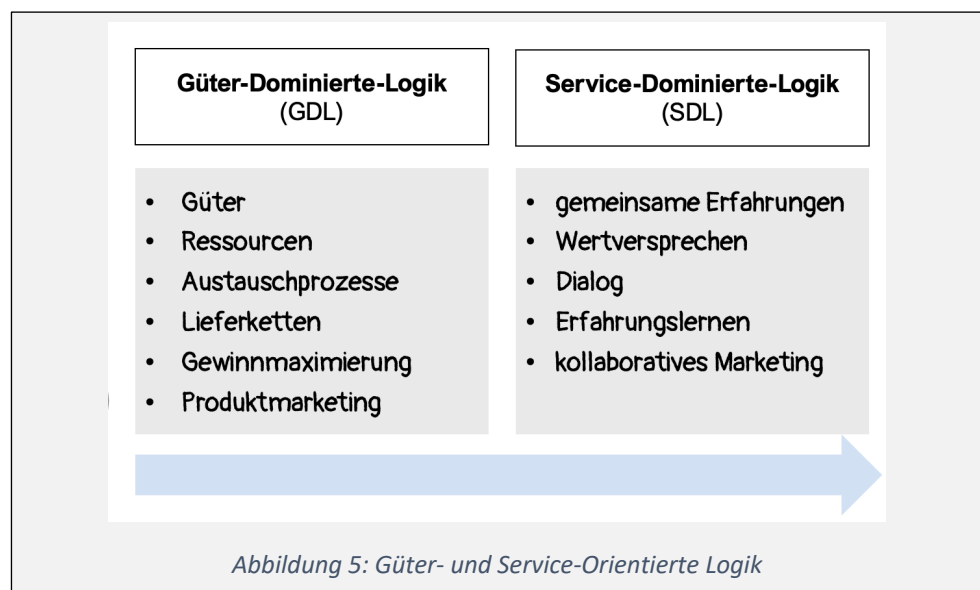
Transparenz

Wir können als Zwischenfazit festhalten, dass das Service Management darauf ausgerichtet ist, die notwendige Service Qualität, die zur Kund*innenzufriedenheit führt, durch die Konzeption von Leistungserstellungsprozessen sicherzustellen. Aus den bisherigen Ausführungen wird schon deutlich, dass das bei der Vielzahl und der interdependenten Einflussfaktoren keine einfache Herausforderung darstellt.

XII-1.3. Güter- und Service-Dominierte Logik

Letztendlich lässt sich für weite Teile – zu mindestens der deutschen Unternehmenslandschaft – eine strategische Umorientierung von einer Güter-Dominierten-Logik, hin zu einer Service-Dominierten-Logik beobachten. Die Güter-Dominierte-Logik fokussierte sich auf Güter, Ressourcen, Austausch-Prozesse bzw. Preise, Lieferketten, Gewinnmaximierung und Produktmarketing. Servicebestandteile wurden als notwendiges Übel angesehen und als Zusatzleistungen bereitgestellt.

In einer von Service- und Dienstleistungsprozessen dominierten Marktwirtschaft, ist dies keine angemessene Schwerpunktbildung mehr. Die Service-Dominierte-Logik fokussiert sich infolgedessen auf gemeinsame Erfahrungen, die dafür benötigten Ressourcen, Kundenwertversprechen, Dialog und Netzwerke, Erfahrungslernen und kollaboratives Marketing. Vor allem der Bereich des Marketings gewinnt dabei an Bedeutung. Die Service-Dominierte-Logik ist dabei – im Gegensatz zur Güter-Dominierten-Logik – „selbstverständlich“ Kund*innen- und beziehungsorientiert, und stellt das Serviceereignis in den Mittelpunkt.



Nun lösen sich allerdings mit einer Serviceorientierung auch nicht zwangsweise alle Probleme. Denn Service erfordert immer – vor allem personalen – Ressourceneinsatz. Und Personal ist tendenziell kostenintensiv. Ein alltagspraktisches Beispiel hierfür ist die legendäre Suche nach Mitarbeitenden in menschenleeren Baumärkten.

Zielkonflikte

Folgendes Schild, das ein Schuster in seinem Schaufenster hatte, verdeutlicht den die Zielkonflikte, denen die Serviceoptimierung begegnen muss:



Abbildung 6: Good-Cheap-Fast

Die „Good-Cheap-Fast-Regel“ zeigt in anschaulicher Weise die zentralen Zielkonflikte auf. Es können nämlich immer nur zwei aus drei ausgewählt werden. Ein guter, billiger Service ist nie schnell. Ein guter, schneller Service ist nicht billig. Und ein schneller Service der billig ist, ist nicht gut.

Übersetzt für das operative Service Management gilt es, Serviceprozesse in dem Spannungsfeld zwischen Prozessvielfalt und Menge pro Einheit einzuordnen.

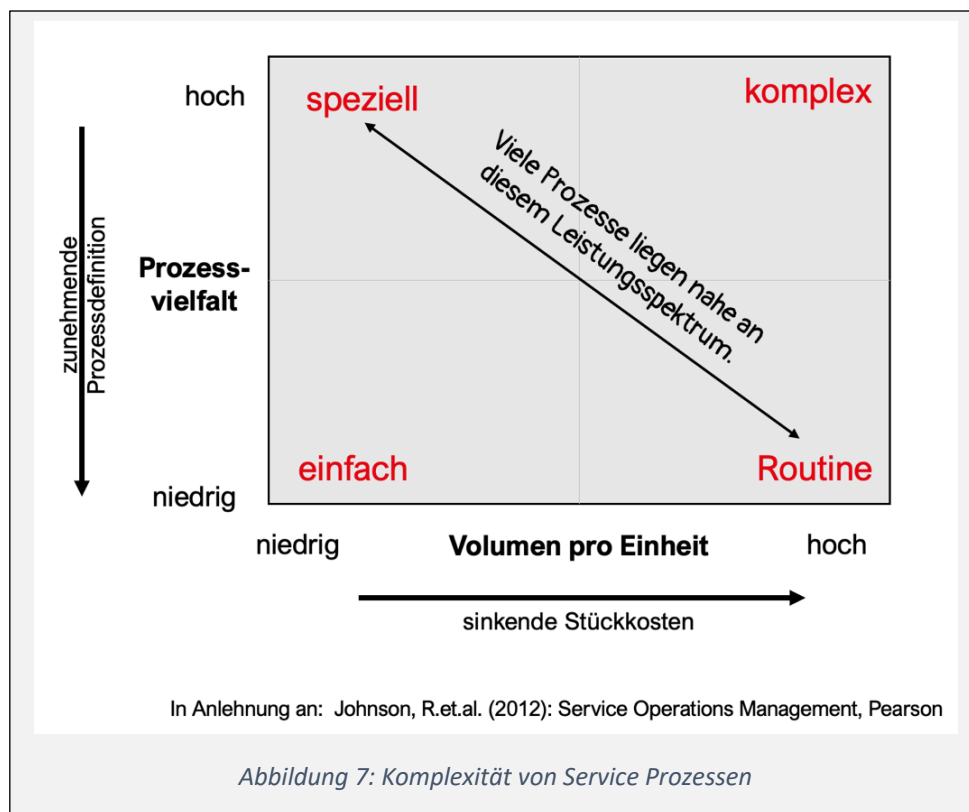


Abbildung 7: Komplexität von Service Prozessen

Beim Volumen pro Einheit kennzeichnet Prozesse in Bezug auf die Häufigkeit ihrer Durchführung. Mit häufiger Durchführung sind Skaleneffekte und

Lernvorteile zu erwarten. Also kann von sinkenden Stückkosten ausgegangen werden.

Analog lässt sich für die Prozessvielfalt festhalten, dass mit abnehmender Prozessvielfalt Prozesse zunehmend strukturiert definiert werden können. Bei geringer Prozessvielfalt gibt es eben weniger Sonderfälle, so das, was zu tun, sich einfacher in Form von Vorgaben formulieren lässt.

Bei genauerer Betrachtung stellen die vier Quadranten geeignete Kategorien dar, nach denen sich Prozesse sehr gut einteilen lassen. Einfache Prozesse, spezielle Prozesse, die nicht häufig auftreten, komplexe Prozesse, die auch häufiger zu verzeichnen sind und schließlich Routineprozesse, die mit hoher Stückzahl das Alltagsgeschäft prägen.

Mit steigenden Mengen pro Einheit sinken die Stückkosten, jedoch nur, wenn die Prozesse relativ einfach strukturiert gestaltet werden können und wenig Fachkenntnis der Mitarbeitenden erforderlich ist. Oft sind Serviceprozesse auch komplexer Natur. Unternehmen müssen folglich das richtige Maß an Prozesskomplexität finden um gleichzeitig hohe (Service-) Stückzahlen und das richtige Maß an Individualität sicherstellen zu können. Mit anderen Worten, die zentrale Herausforderung ist es, komplexe Serviceprozesse so weit wie möglich zu vereinheitlichen, ohne dabei an Service Qualität zu verlieren.

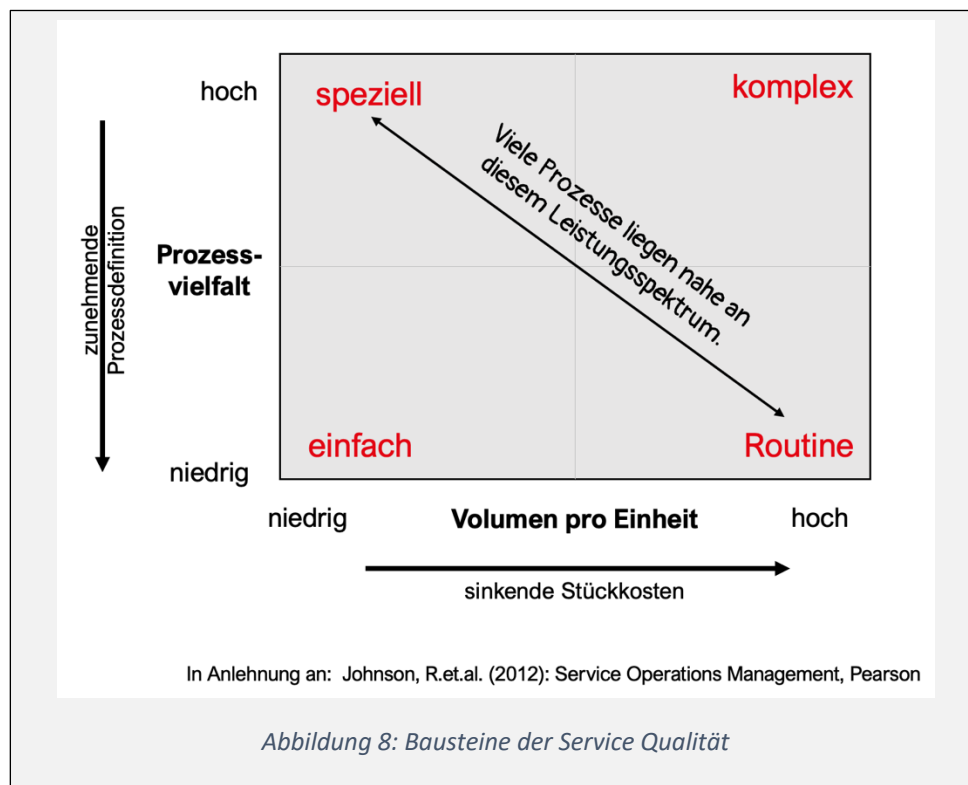
Merke:

- Dienstleistungen unterscheiden sich substantiell von anderen Gütern. Sie sind: immateriell, Produktion und Konsum sind untrennbar miteinander verbunden, sie lassen sich weder lagern noch transportieren, Unikate und erfordern Mitwirkung der Kund*Innen.
- Die Qualität von Dienstleistungen ist immer subjektiv.
- Die Bereitstellung von Dienstleistungen ist komplex.
- In postindustriellen Gesellschaften lässt sich häufig eine strategische Umorientierung von einer Güter-Dominierten-Logik, hin zu einer Service-Dominierten-Logik für weite Teile der Ökonomie beobachten.

XII-2. Service Qualität

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit den Fragen, warum und wie Service Qualität gemessen wird. Dazu wird das Service-Gap-Modell vorgestellt, mit dem sich Qualitätsprobleme in einem Dienstleistungsunternehmen diagnostizieren lassen. Im Anschluss wird, auf das Beschwerdemanagements eingehend, vorgestellt, was „Critical Incidents“ sind.

Im Mittelpunkt des Servicemanagements steht immer die Kund*innenzufriedenheit. Dienstleistungsbetriebe stehen generell vor der Herausforderung nachzuvollziehen, von welchen Faktoren Kund*innenzufriedenheit, beziehungsweise -unzufriedenheit abhängt.



Der Ausgangspunkt der Entwicklung von Dienstleistungskonzepten ist das Service Design. Hier werden zunächst die Leistungsbestandteile - also der Service Umfang - definiert. Daraus leitet sich ein Leistungsversprechen ab, dass den Kund*innen über das Service Marketing kommuniziert wird.

Die Service Qualität realisiert sich nach der eigentlichen Leistungserbringung. In den vorangegangenen Ausführungen wurde bereits angesprochen, dass sich die Service Qualität ex-ante aufgrund vieler situativer Faktoren und der individuellen Wahrnehmung der Leistungsempfänger*innen nicht einfach spezifizieren lässt. Es gibt also auch keine objektiven Kriterien, nach denen sich die Service Qualität bestimmen ließe. Trotzdem müssen Unternehmen natürlich versuchen ihre Service Qualität zu messen, schon um sie überhaupt kontrollieren und anschließend verbessern zu können. Darauf wurde ausführlich in der Lerneinheit IV-4 eingegangen.

XII-2.1. Messung der Servicequalität

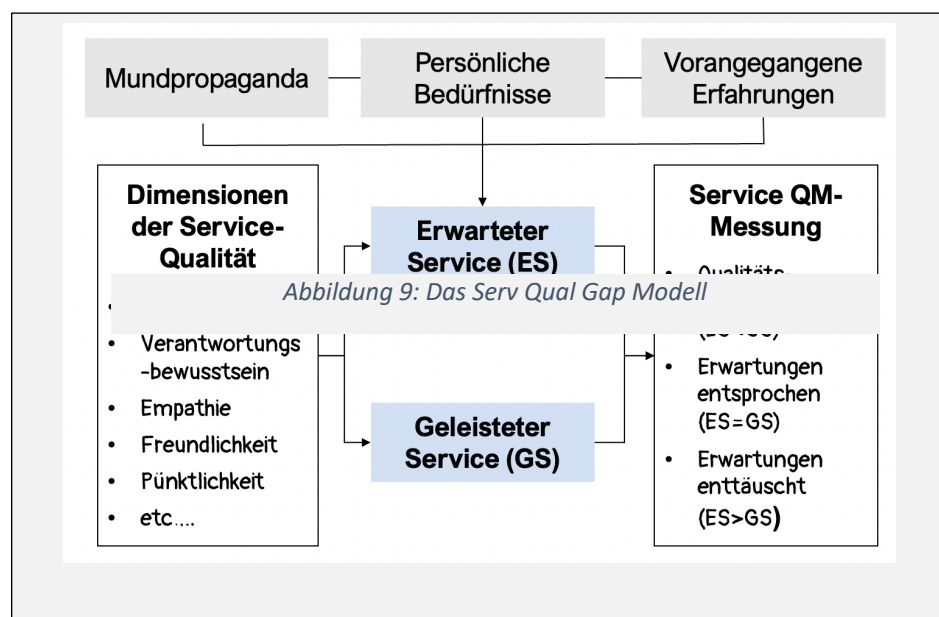
Formen der
Messung

Zur Messung der Servicequalität wird in der Regel die Messung der Kund*innenzufriedenheit herangezogen. Diese lässt sich quantitativ oder qualitativ bestimmen. Zu den qualitativen Ansätzen für das Verständnis und die Verarbeitung der Kund*innenzufriedenheit gehören Gruppenbefragungen, Mystery Shopper, das Beschwerdemanagement oder die Critical-Incident-Technik.

Zu den quantitativen Ansätzen werden vor allem fragebogenbasierte Analysen gezählt. Diese Daten können vor Ort, telefonisch, online oder auch postalisch erhoben werden. Die Verwendung von quantifizierten Umfragedaten erlaubt zwar objektivierte Auswertungen, an der Einschränkung, dass Kund*innenzufriedenheit etwas zutiefst Subjektives ist ändert sich allerdings nichts. Darüber hinaus ist die Kund*innenzufriedenheit nicht notwendigerweise das Ergebnis von Service Qualität. Service-Verantwortliche müssen daher genauer verstehen, wie Kund*innen Leistungen überhaupt wahrnehmen und wie es zur Beurteilung der Service Qualität kommt.

XII-2.2. Serv Qual Gap-Modell

Wenn es um die wahrgenommene Dienstleistungsqualität geht, spielt die objektive Qualität im Grunde keine Rolle. Wichtig ist einzig und allein, wie die Qualität des Service empfunden wird. Eine wesentliche Erkenntnis der Forschung im Bereich Servicemanagement ist, dass Erwartungen in Bezug auf die Serviceleistung einen substanziellen Einfluss auf die Zufriedenheit haben. Menschen sind zufrieden, wenn ihre Erwartungen erfüllt werden. Ausgangspunkt muss also die Frage sein, wie Kund*innen überhaupt Erwartungen bilden. Studien haben festgestellt, dass dabei „Mund-zu-Mund-Propaganda“, die aktuellen persönlichen Bedürfnisse, und die vorangegangenen Erfahrungen wesentliche Einflussfaktoren sind.

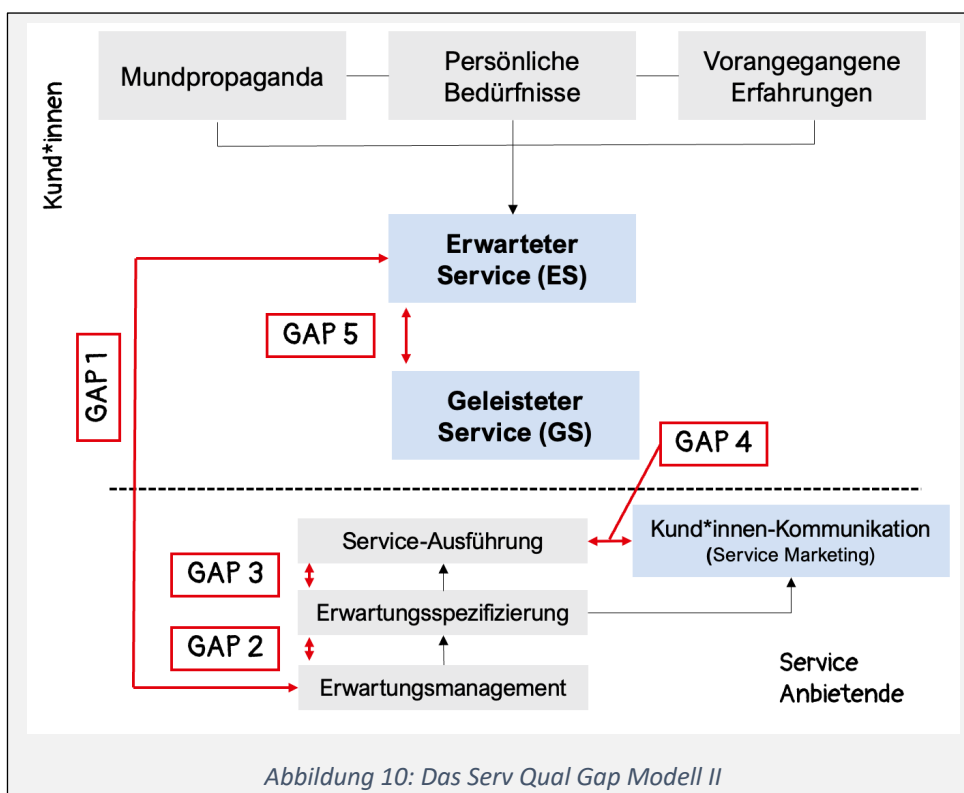


Die Messung von möglichen Dimensionen der Servicequalität, wie z.B. Verlässlichkeit, Verantwortungsbewusstsein, Empathie, Freundlichkeit, Pünktlichkeit, usw., muss also immer auch die Erwartungen, in Bezug auf diese speziellen Dimensionen beinhalten. So kann bei der Auswertung der Daten ein Abgleich zwischen dem erwarteten und dem geleisteten Service erfolgen. Es ist positiv, wenn der geleistete Service besser als der erwartete Service ist. Der geleistete Service kann auch den Erwartungen entsprechen, was ebenfalls positiv wahrgenommen wird. Unzufriedenheit resultiert dagegen, wenn die Erwartungen nicht erfüllt werden.

Abweichungen
zwischen
Erwartungen und
Leistungen

Für die Optimierung der Service Qualität ist es von Bedeutung, die Ursachen für die Abweichungen zwischen Erwartungen und Leistungen genau zu analysieren. Hier unterstützt das GAP Modell, welches 5 mögliche Ursachen herausstellt:

Service Gaps im
Detail



- Gap 1 entsteht, wenn das Unternehmen nicht richtig analysiert, was Kund*innen wollen. Dieser Gap entsteht bspw. durch fehlende Marktforschung oder einer unzureichenden Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Manager*innen. Wenn eine Café-Besitzerin denkt, dass ihre Kund*innen ein besseres Ambiente im Café wünschen, sich die Kund*innen aber tatsächlich mehr dafür interessieren, wie Kaffee und Kuchen schmecken, fällt das unter diese Kategorie.
- Gap 2 beschreibt die Diskrepanz zwischen der Spezifikation der Servicequalität und den Servicestandards. In diesem Fall analysiert ein Unternehmen zwar richtig, was die Kund*innen verlangen, es werden aber keine angemessenen Leistungsstandards festgelegt, um diese Bedürfnisse zu befriedigen. Ein Beispiel wäre ein Restaurantleiter, der das Bedienungspersonal anweist, dass das Hauptgericht zügig nach

Beendigung der Vorspeise serviert werden soll, aber nicht konkret angibt, was zügig bedeutet.

- Gap 3 entsteht, wenn es eine Lücke zwischen den Spezifikationen und der tatsächlichen Erbringung der Dienstleistung gibt. Das ist häufig der Fall, wenn aufgrund schlechter Kapazitätsplanung personelle Unterauslastungen zu beklagen sind oder wenn das Servicepersonal nicht über die notwendige Qualifikation oder Motivation verfügt, festgelegte Servicestandards einzuhalten. Weitere Gründe für die nicht Einhaltung von Service Standards sind z.B. als unangemessen empfundene Bewertungs- und Vergütungssysteme oder fehlende Kontrollmechanismen. Wenn es in einem Restaurant sehr spezifische Vorgaben für die Zubereitung der Gerichte gibt, das Personal in der Küche jedoch nicht richtig instruiert wird, wie diese Standards zu befolgen sind oder über die Missachtung der Vorgaben regelmäßig hinweggesehen wird, haben Servicespezifikationen keinen Nutzen.
- Der vorletzte Gap 4, beschreibt eine Diskrepanz zwischen externer Kommunikation und Leistungserbringung. Die Erwartungen von Kund*innen werden stark vom Unternehmensimage, der Außendarstellung und der Werbung, also dem Servicemarketing beeinflusst. Wenn diese Erwartungen zum Zeitpunkt der Leistungserbringung nicht erfüllt werden, entweder weil das Leistungsversprechen überzogen wurde oder weil die Leistungen nicht wie versprochen erbracht wurden, sind Kund*innen unzufrieden. Ein Beispiel hierfür wäre ein Restaurant, das auf seiner Speisekarte angibt, dass es zu 100 % vegetarische Gerichte serviert, in Wirklichkeit aber nicht-vegetarische Zutaten verwendet. In dieser Situation werden die Erwartungen der Verbraucher*innen nicht erfüllt, und es kommt zu einer mangelhaften Serviceerfahrung.
- Der letzte Gap 5, ist die Diskrepanz zwischen erlebtem und erwartetem Service. Diese Lücke entsteht, wenn Verbraucher*innen die Servicequalität falsch - also auf Basis irrelevanter Faktoren - einschätzten. Ein Beispiel: Nach einem Restaurantbesuch, der die Erwartungen zu 100% erfüllt hat, ärgert sich eine Kundin über eine Schramme an ihrem Auto, die offensichtlich ein anderer Gast während ihres Besuchs verursacht hat. Sie beschließt das Restaurant in Zukunft zu meiden.

Durch den Vergleich von Soll- und Istwerten hilft das Gap Modell der Dienstleistungsqualität unzureichende Leistungsqualität aufzudecken. Eine positive Qualitätswahrnehmung resultiert nur dann, wenn die wahrgenommene Güte der Leistung mit den Erwartungen der Kund*innen übereinstimmt.

XII-2.3. Beschwerdemanagement

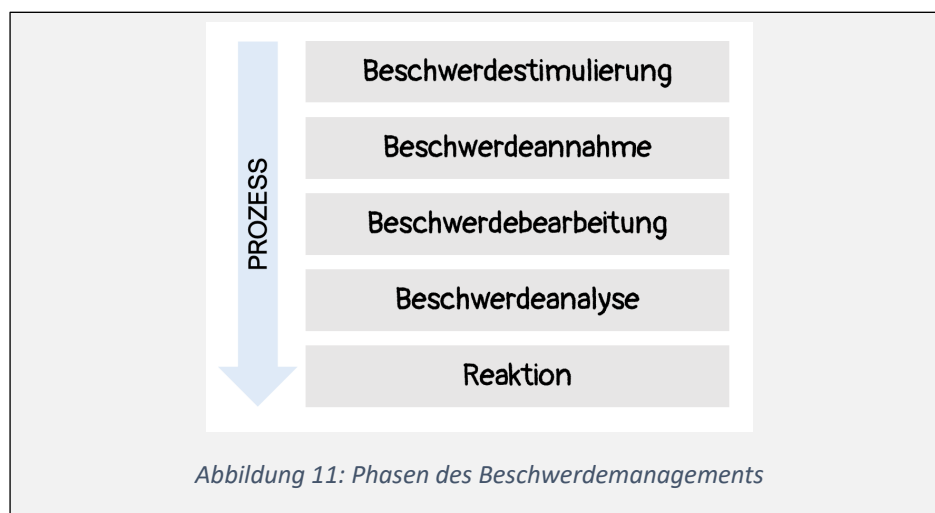
Professioneller
Umgang mit
Beschwerden

Nur wenige Kund*innen kommunizieren Ihre Unzufriedenheit, und geben eine Beschwerde auf. Viele Betriebe und Mitarbeiter*innen empfinden Beschwerden als unangemessene Kritik, und treten ungern mit Kund*innen in Kontakt, die sich beschweren. Der professionelle Umgang mit Beschwerden in Form eines strukturierten Beschwerdemanagements, beinhaltet allerdings eine Reihe von Vorteilen. Es ist operativer Ausdruck einer gelebten Kund*innenorientierung und dient der Kompensation der Konsequenzen von Servicefehlern in Einzelfällen. Viele Dienstleister*innen haben zudem erkannt, dass Beschwerden

eine wichtige Quelle für Informationen über Leistungsschwächen und Verbesserungspotentiale darstellen. Um systematisch von den Vorteilen eines pro-aktiven Umgangs mit Beschwerden zu profitieren, wird die Institutionalisierung eines Beschwerdemanagement-Systems empfohlen. Dessen Gestaltungsbedingungen lassen sich an den Phasen des Beschwerdemanagement verdeutlichen.

Zunächst müssen dedizierte Kommunikationskanäle geschaffen werden, die es den Kund*innen erlaubt, sich zu beschweren. Diese Anlaufstellen müssen der potenziellen Kundschaft auch bekannt gemacht. Administrative Hürden gilt es möglichst gering zu halten, um die Aufgabe einer Beschwerde im Falle einer Unzufriedenheit zu stimulieren. Im Rahmen der Beschwerdebearbeitung gilt es die relevanten Umweltfaktoren und den Kontext der Serviceerbringung zu erheben und auszuwerten und mit den Servicestandards abzugleichen. Nach Beendigung der Analyse kann dann eine adäquate Reaktion in Richtung der Beschwerdeführenden erfolgen. Ganz unabhängig von den Ergebnissen der Analyse, wird empfohlen dabei von Belehrungen und Rechthaberei abzusehen und stattdessen das Kommunikationsangebot des Kunden mit Empathie und Kulanz zu honorieren.

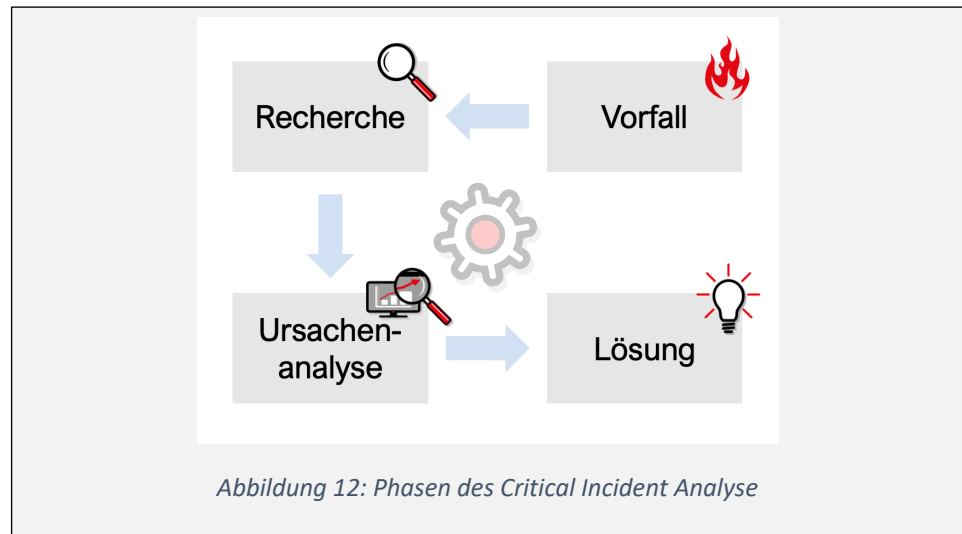
Umgang mit
Beschwerden



Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Beschwerdemanagements ist, dass der Prozess im Idealfall strukturiert und regelbasiert abläuft. Andernfalls entfällt die Fallbearbeitung in der operativen Hektik des Tagesgeschäfts zu oft.

XII-2.4. Critical Incident Analyse

Zum Abschluss soll eine weiteren Service-Management-Analysemethode vorgestellt werden zu: Die Critical Incident Analyse. Diese Methode fällt etwas aus dem Rahmen, da sie sich weder den qualitativen noch den quantitativen Methoden eindeutig zuordnen lässt. Sie arbeitet mit einem eher experimentellen Design.



Probanden werden gebeten sich an ein konkretes Ereignis im Zusammenhang einer Dienstleistung zu erinnern, das als besonders positiv oder besonders negativ wahrgenommen wurde. Wer tat bei dieser Dienstleistung was? Wer sagte was? Was hat gestört? Hier setzt die Critical-Incident-Technik an, die versucht, über die detaillierte Analyse exemplarischer Beispiele Serviceprobleme zu identifizieren und Lösungsmöglichkeiten auszuarbeiten.

Was hat das mit dem echten Leben zu tun?

*In einem Restaurant ist das Buchungssystem ausgefallen und viele Kund*innen können nicht an den Plätzen sitzen, die sie gebucht haben oder müssen lange Wartezeiten in Kauf nehmen, weil zu den gebuchten Zeiten andere Kund*innen die Plätze belegen. Die Kund*innen sind nun – zurecht – unzufrieden.*

In einem ersten Schritt wird der kritische Vorfall ermittelt und Fakten dazu erhoben. (Insbesondere: Wie wurde mit dem Problem umgegangen?) In einem nächsten Schritt werden die spezifischen Probleme in der Situation beschrieben (Wodurch wurde der Vorfall ausgelöst? Wie wurde kommuniziert? Welche Lösungsmöglichkeiten für den Umgang mit dem ausgefallenen Buchungssystem wurden ergriffen?) und zum Abschluss werden idealtypische Lösungsmöglichkeiten identifiziert (Wie wird im Zukunft mit einem ausgefallenen Buchungssystem umgegangen?). Dabei geht es darum, vom Kleinen auf das Große zu schließen. Critical Incidents werden so gewählt, dass sie ein Problemfeld repräsentieren, welches über den Einzelfall hinausgeht.

Abschluss

Die Lektion auf einen Blick:

- Dienstleistungen unterscheiden sich substantiell von anderen Gütern. S
- Die Qualität von Dienstleistungen ist immer subjektiv und wird individuell von Kund*Innen bestimmt.
- Die Bereitstellung von Dienstleistungen ist komplex.
- Service-Dominierten-Logik löst in weiten Unternehmensbereichen die Güter-Dominierte Logik ab.
- Die Messung von Dienstleistungsqualität ist ein zentraler Baustein bei der Verbesserung von Service-Prozessen. Das Serv Qual Gap Modell, ein strukturiertes Beschwerdemanagement oder Critical Incident Analysen stehen hierbei im Fokus.

Reflexionsfragen

- Was ist eine gute Dienstleistung?
- Wie misst man Dienstleistungsprozesse?
- Was ist das Problem mit komplexen Dienstleistungsprozessen?
- Warum kann ein Service nicht gut, billig und schnell geleistet werden?
- Stellen Sie sich vor, Sie sind Vorgesetzte/r in einem Dienstleistungsunternehmen: Wie detailliert definieren sie die einzelnen Prozessschritte? Was spricht für einen hohen Detailgrad – Was dagegen?

Weiterführende Literatur

- **Helmold, M., Laub, T., & Dathe, T. (2023):** Qualität neu denken: Innovative, virtuelle und agile Ansätze entlang der Wertschöpfungskette. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- **Rapp, R. (2013).** Kundenzufriedenheit durch Servicequalität: Konzeption—Messung—Umsetzung. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- **Siami, S., & Gorji, M. (2012):** The measurement of service quality by using SERVQUAL and quality gap model. In: Indian Journal of Science and Technology, 5(1).

Ein Kooperationsvorhaben der:

Gefördert durch:



Ministerium für
Kultur und Wissenschaft
des Landes Nordrhein-Westfalen

